

Elementos del Marco Conceptual: Competitividad, Clusters y Valor Compartido

Jorge Ramirez-Vallejo
Harvard Business School



Agenda

- Competitividad
- Concepto de Cluster
- Iniciativas de Desarrollo de Clusters
- Valor Compartido

Qué es Competitividad?

En su esencia, competitividad es el nivel de **productividad** que las empresas alcanzan en un lugar determinado

- Productividad está definida por valor, no por la eficiencia técnica
- La productividad de todos los insumos disponibles es lo que genera la prosperidad nacional

Competitividad define el nivel de **prosperidad** que una región puede **sostener** en el tiempo

- Las Regiones compiten a través de la oferta de ambientes productivos o de negocios para las empresas
- La única manera que una región puede mejorar sus estándares de vida es teniendo **empresas competitivas** que puedan pagar salarios altos y crecientes.



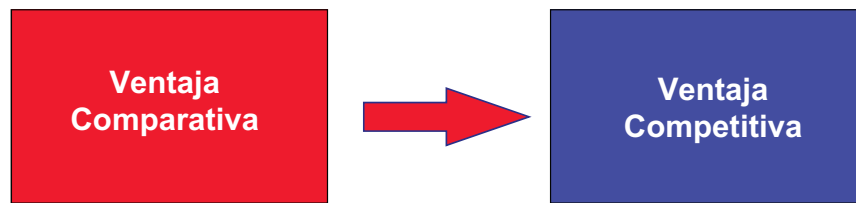
En el tiempo, prosperidad solo puede crecer cuando las empresas se vuelven mas productivas e **innovadoras**

- Prosperidad heredada, por ejemplo de recursos naturales, es limitada y temporal; solamente la prosperidad alcanzada por las empresas es la que se mantiene en el tiempo.
- Innovación incluye productos y servicios; procesos de producción, modelos de negocios; es mas que un descubrimiento científico

Fuentes de Prosperidad

Prosperidad Heredada	Prosperidad Creada
<ul style="list-style-type: none">• Prosperidad se deriva de vender recursos naturales heredados• Prosperidad está limitada por la disponibilidad de recursos naturales, y por ello es limitada• El foco gira hacia la distribución de la riqueza en la medida que grupos de interés buscan una mayor participación 	<ul style="list-style-type: none">• Prosperidad se deriva de crear productos y servicios de valor• Prosperidad puede solamente ser creada por las empresas• Prosperidad es ilimitada, con base en la innovación y productividad de empresas y subsidiarias operando en la economía• Crear las condiciones para la productividad y la innovación es el reto central de política 
<ul style="list-style-type: none">• El Gobierno es el actor central en la economía como propietario y distribuidor de riqueza• Los ingresos por recursos permiten políticas improproductivas y sostenibilidad de las mismas• Subsidios que crean distorsión	<ul style="list-style-type: none">• Empresas son los actores centrales en la economía• El papel del Gobierno y demás instituciones es crear las condiciones que propicien el desarrollo del sector privado

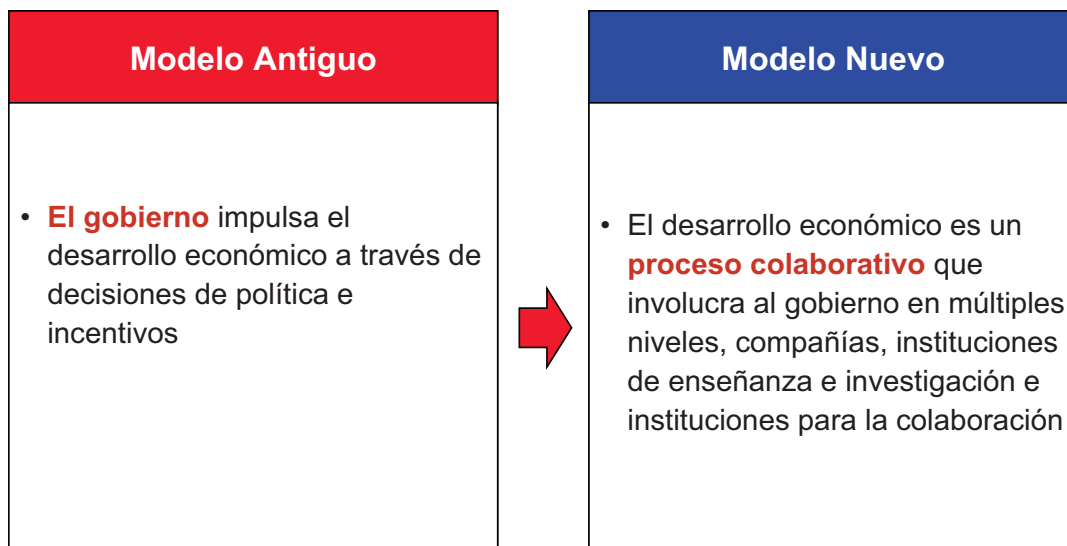
Cambiando las Fuentes de Prosperidad



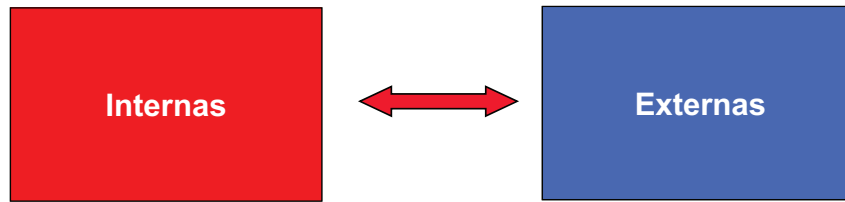
La riqueza la determina
las dotaciones de una
región

La riqueza es creada
por la voluntad de una
región

Cambio en Responsabilidades en el Desarrollo Económico

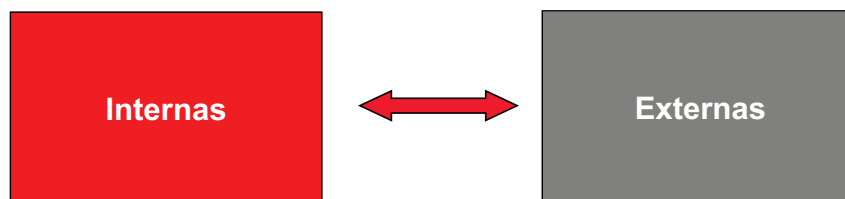


Fuentes de Competitividad para la Firma



- La estrategia la determina la **visión y decisiones** de la gerencia
- La ventaja competitiva se encuentra únicamente dentro **la compañía** o la **industria**
- El éxito competitivo depende primordialmente de las **decisiones** de la compañía
- Las opciones estratégicas están y deben estar influenciadas por la **localización** de las unidades de negocio de una compañía.
- Las ventajas competitivas dependen parcialmente de la **localización** y la habilidad la compañía para lograr dicha localización
- **La participación en el cluster** es una parte importante del éxito de una compañía y debe ocupar un lugar privilegiado en la agenda de la dirección

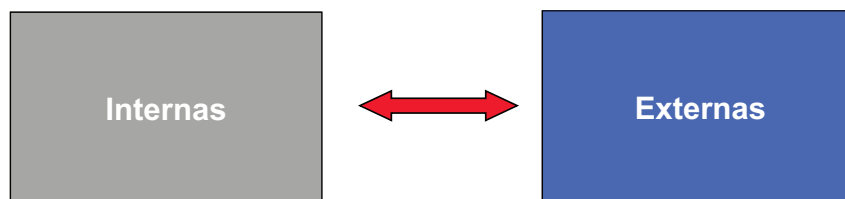
Fuentes de Competitividad para la Firma



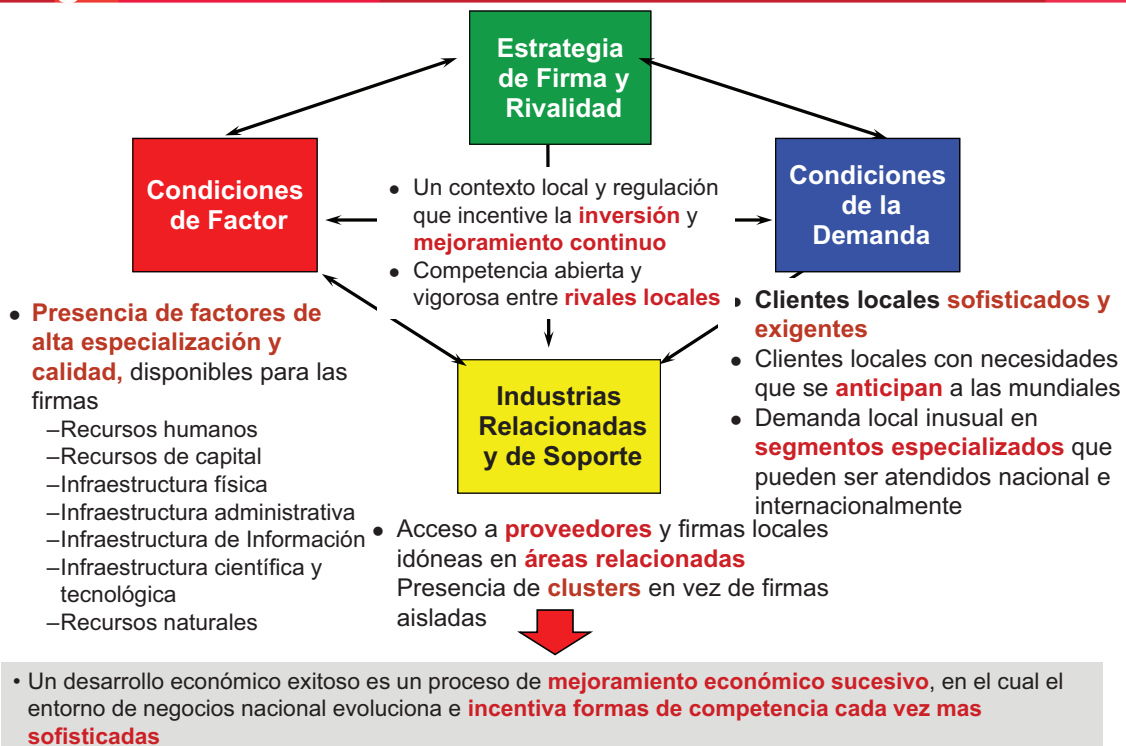
Estrategia Típica de Empresas en Colombia

- **Oportunística**, buscan rentabilidad en cualquier área donde emerja
- Sacan partido de las relaciones con el **gobierno** y las concesiones que éste les ofrezca
- **Muchas líneas de producto** que sirven todos los segmentos de la industria
- Compiten principalmente a través del **precio**
- **Imitan las ofertas** de compañías domésticas y extranjeras
- Su ventaja competitiva se basa en **bajos salarios** y **recursos naturales baratos**.

Fuentes de Competitividad para la Firma



Productividad y el Entorno de los Negocios



La CCB y su impacto en la prosperidad



Agenda

- Competitividad
- Concepto de Cluster
- Iniciativas de Desarrollo de Clusters
- Valor Compartido

Globalización y la Competencia entre Regiones Impacto en Clusters

El Contexto para competir entre localidades está cambiando

- Mas localidades cumplen con las condiciones mínimas para ser unos sitios **potenciales de manufactura**
- Mas localidades alcanzan un nivel de crecimiento que las hacen unos **mercados** interesantes para abastecer

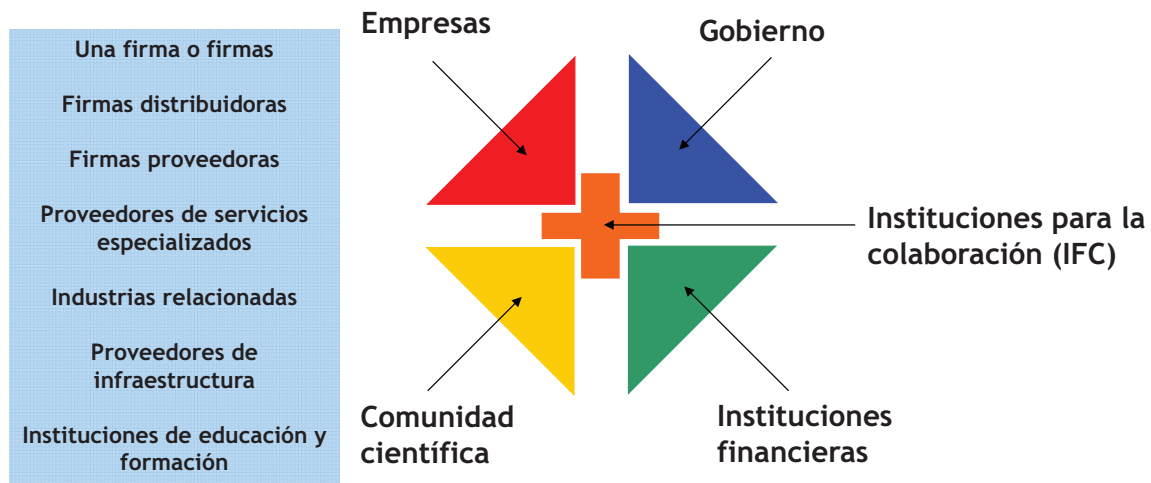


Y de esta manera ha cambiado la relación entre localidades

- Mas **competencia**
- Mas **especialización y concentración** regional
- Mas **enclavamientos**

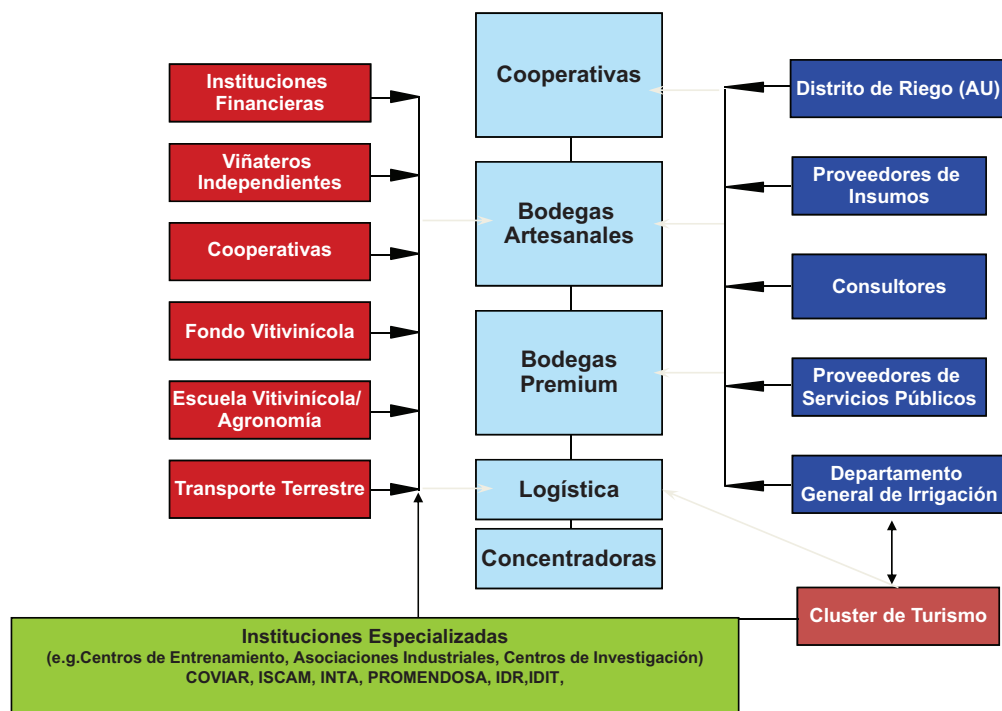
Clusters se están convirtiendo en un atributo bien interesante
de la economía global

Actores que Componen un Cluster

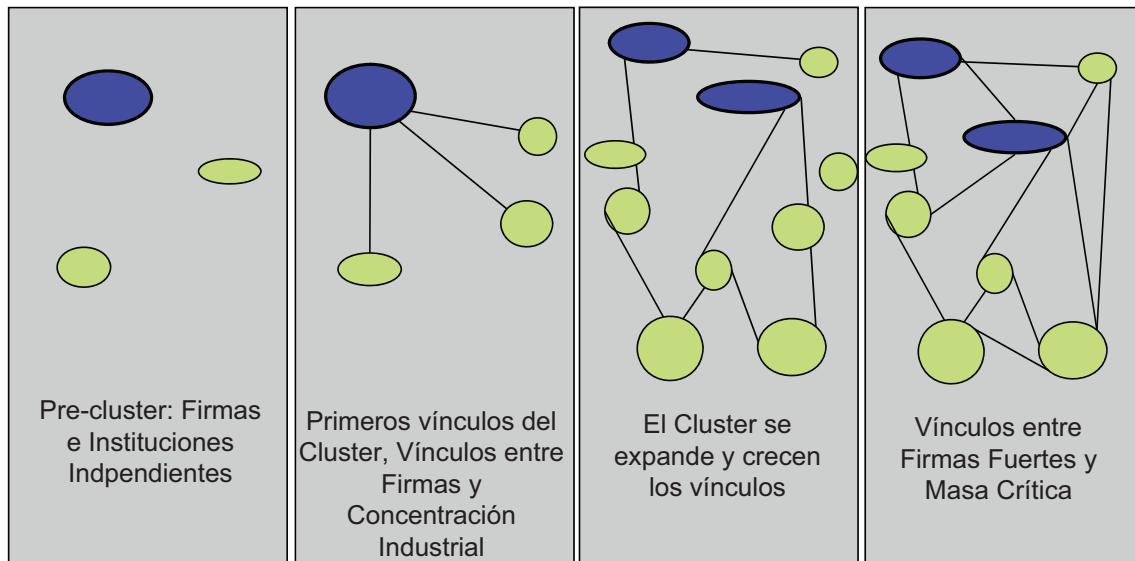


que están geográficamente concentradas y se relacionan entre sí

Mapa de los Actores del Cluster Vitivinícola de Mendoza, Argentina



El Ciclo de Vida del Cluster

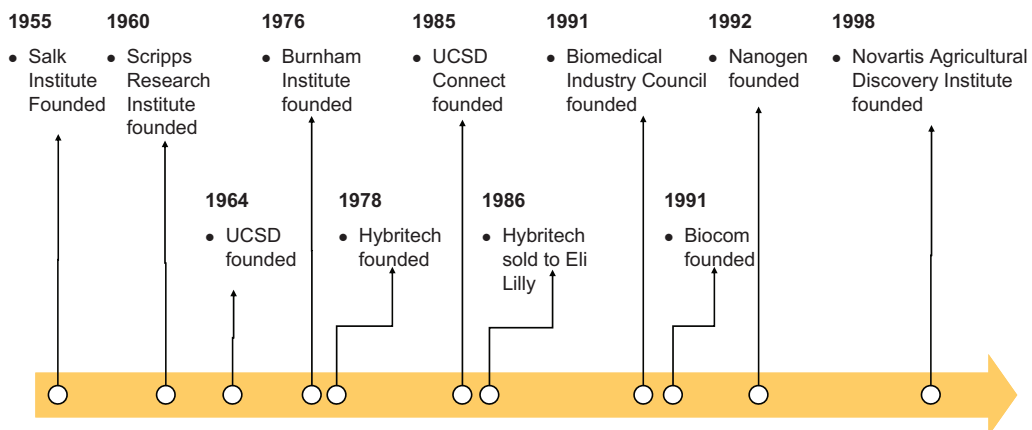


MOC 2003 Session 1 02-04-2003 CK

Copyright©2003 Professor Michael E. Porter

El Proceso de Desarrollo de un Cluster

Historia del Cluster de Biotecnología/Farmacéutica de San Diego



Source: Clusters of Innovation Project

Mejorar la Localización: Papel del Sector Privado

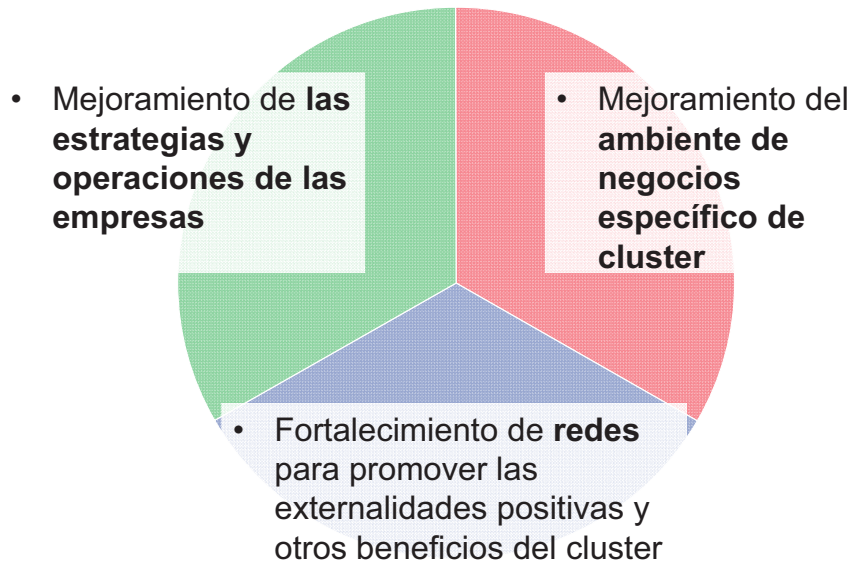
- Participar en **iniciativas de clusters**
- Fortalecer las relaciones con los **proveedores locales** y a atraer proveedores extranjeros
- Trabajar de cerca con **instituciones educativas y de investigación**, para mejorar **su calidad y crear programas especializados que aborden las necesidades de los clusters**
- Informar al gobierno sobre **temas regulatorios y restricciones** para el desarrollo de los clusters
- Focalizar **la filantropía corporativa** en la mejoría del ambiente de negocios local

Agenda

- Competitividad
- Concepto de Cluster
- **Iniciativas de Desarrollo de Clusters**
- Valor Compartido

Qué son Iniciativas de Desarrollo de Clusters?

Iniciativas de Desarrollo de Clusters son **actividades de colaboración** de un **grupo** de compañías, entidades públicas, y otras instituciones relacionadas con el objetivo de mejorar la competitividad de un grupo de **actividades económicas interrelacionadas** en una **región geográfica específica**



Localización como un Manejo Estratégico

Papeles tradicionales en el análisis de la localización

Selección de una Localización:
Dónde localizamos qué actividad sincronizada con nuestro posicionamiento estratégico?

Localización

Estrategia

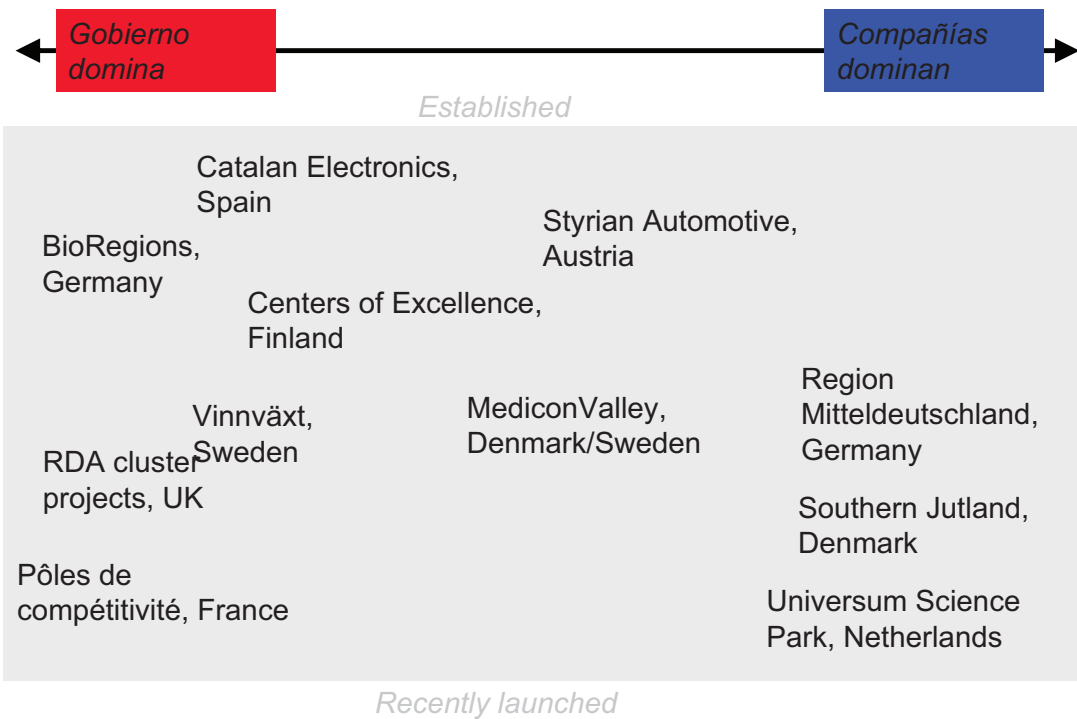
Aprovechar la Localización:
Cómo logro beneficios estratégicos de las características de la localización?

Mejorar la Localización:
Cómo puede mejorar el valor de la localización para que soporte nuestro posicionamiento estratégico?

Nuevos roles en el análisis de la localización

Tipos de Iniciativas de Clusters

Ejemplos Europeos



Maneras cómo una Iniciativa de Desarrollo del Cluster logra impacto en el desarrollo económico del una región

Ejemplos

- ☐ Incentivar el diálogo entre proveedores claves y sus clientes.
- ☐ Articular a instituciones educativas con gerentes de recursos humanos.
- ☐ Conectar a proveedores de tecnología con desarrolladores de productos.
- ☐ Conectar a inversionistas financieros con nuevos (existentes) emprendimientos.
- ☐ Moldear la infraestructura física para que se ajuste a las necesidades operacionales de la industria.
- ☐ Inversión en infraestructura de la información para mejorar el desempeño del cluster.
- ☐ Ajustar los sistemas administrativos para maximizar la productividad del cluster.
- ☐ Traer proveedores de vivienda, salud, y servicios sociales al cluster.

El reto de un desarrollo económico efectivo del cluster es traer industrias y sus proveedores públicos y privados juntos para que asuman la responsabilidad del resultado de las acciones del desarrollo económico.

Agenda

- Competitividad
- Concepto de Cluster
- Iniciativas de Desarrollo de Clusters
- Valor Compartido

El Papel de los Negocios en la Prosperidad

- Solamente las empresas pueden **crear prosperidad**

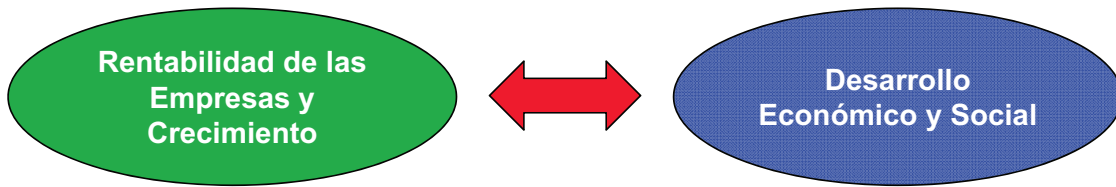
PERO

- Las compañías son percibidas cada vez, como unos actores que se aprovechan **de la comunidad en general**
- Las empresas son vistas como **una de las principales causas de los problemas sociales, ambientales y económicos**
- El gobierno y la sociedad civil con frecuencia buscan resolver los problemas sociales **a costa de las empresas**



- La **legitimidad de los negocios** ha caído

Empresas y Sociedad: Por qué la Desconexión?



- Muchas empresas han adoptado un **modelo estrecho** de generación de valor económico
 - Maximizar el valor a los accionistas con un **horizonte de tiempo** bastante corto
 - Alcanzar necesidades **convencionales** de clientes **convencionales**
 - Obligar a **rebajas en precio** de proveedores
 - Mejora de la **rentabilidad** a través de «**downsizing**», **tercerización**, **relocalización**, y «**offshoring**»
 - Los temas claves sociales son tratados como si estuvieran por **fuera del ámbito** de los negocios



- Importantes **necesidades sociales** resultan no satisfechas
- **Crecimiento** e **innovación** en los negocios se han visto afectados

El Concepto de Valor Compartido

Valor Compartido: Prácticas empresariales que **aumentan la competitividad** del negocio al mismo tiempo que **mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas** en las comunidades en las que opera

- Crear **valor económico** creando **valor social**
 - Lo que es bueno para la comunidad es bueno para la empresa
- No todas las utilidades **son iguales**. Utilidades que incorporan valor compartido le permite a la sociedad avanzar con mayor velocidad y le permite a las empresas crecer mas rápidamente.

Conceptos Erróneos acerca de la Creación de Valor Compartido

- VCC NO es **filantropía**
- VCC NO es **donaciones**
- VCC NO es **un tema de valores personales**
- VCC NO es **ética**
- VCC NO es **reducción de peligros**
- VCC NO es «**triple bottom line**»
- VCC NO es **balancear los intereses de grupos de interés**
- VCC NO es (simplemente) **sostenibilidad**

VCC es acerca de crear nuevo valor económico a partir de lo social, NO **compartir valor que ya ha sido creado**

Moviéndose hacia Valor Compartido



- **Valores**: “hacer el bien”
- Buen ciudadano, filantropía, y sostenibilidad
- **Discrecional**
- **Separado** de maximización de la utilidad
- Agenda **determinada externamente**
- Impacto es **limitado** por la huella corporativa y el presupuesto de RSC

- Ejemplo: Compra «Fair Trade»



- **Valor**: beneficios económicos y sociales relativo a su costo
- **Esfuerzo** conjunto de las empresas y la comunidad
- Parte de la **competencia**
- **Esencial** para la maximización de utilidades
- Agenda es **específica para el negocio**
- Moviliza todo el **presupuesto de la empresa**

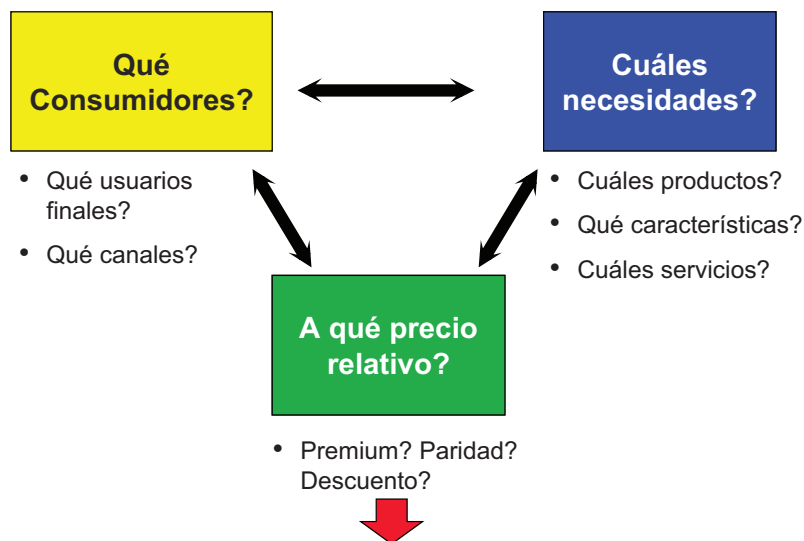
- Ejemplo: Transformar la compra para mejorar la calidad y el rendimiento

En ambos casos, el **cumplimiento** con las leyes y los estándares éticos, y la reducción del daño causado con las actividades corporativas es un **supuesto**

Niveles del Valor Compartido

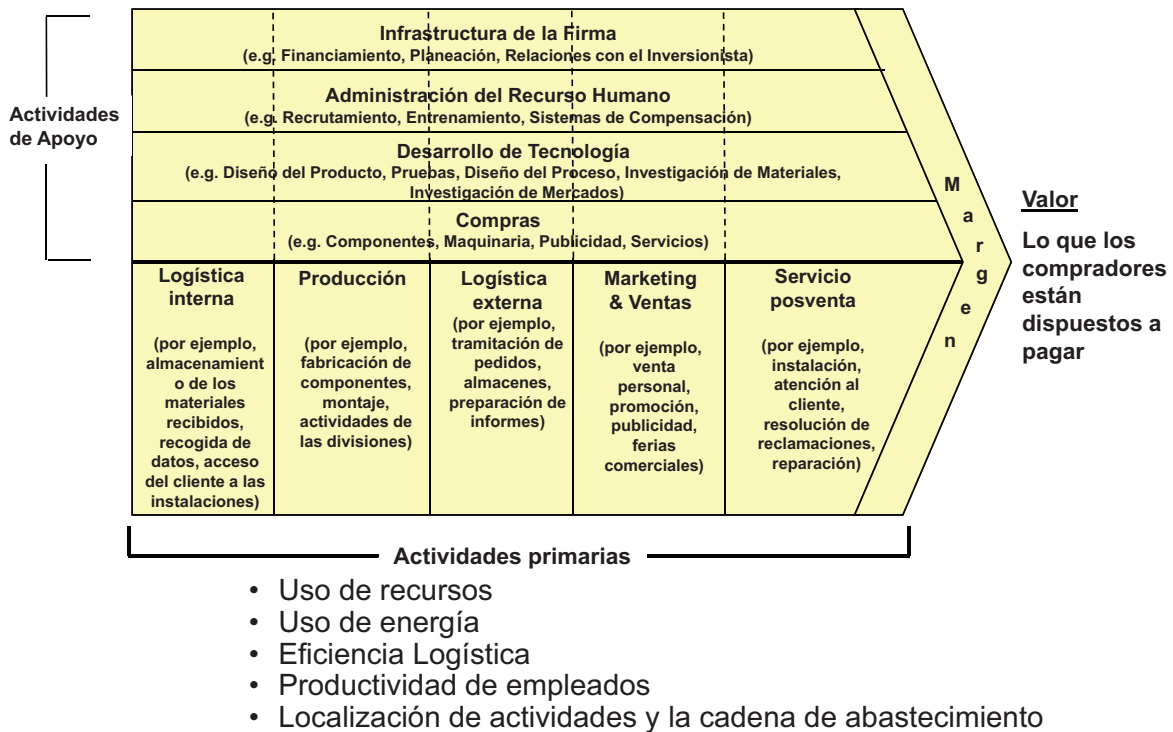
- Reconcebir las **necesidades del consumidor, productos, y mercados**
- **Redefinir productividad** en la cadena de valor
- Contribuir al **desarrollo local de clústers**

Definiendo la Propuesta de Valor



- Una propuesta de valor novedosa generalmente **expande el mercado**

Redefiniendo Productividad en la Cadena de Valor



Valor Compartido

- **Transformar el pensamiento y la práctica** acerca del papel de la empresa en la sociedad
- Motivar a las empresas a generar valor compartido para darle nacimiento a **nuevas y mas amplias maneras** de creación de valor económico
- Impulsar una nueva ola de **innovación, mejoramiento de la productividad, y crecimiento económico**
- Hacer que las empresas **actuando como empresas**, no como unos agentes de caridad, sean la fuerza mas poderosa para enfrentar muchos de los problemas de la sociedad actual
- Enriquecer el **propósito** de las empresas lo que representa una oportunidad para fortalecer su **legitimidad**